Оценка лояльности стейкхолдеров дочерних и зависимых обществ

Усков К.В., кандидат экономических наук, доцент департамента Корпоративных финансов и корпоративного управления,
Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, Россия

Аннотация. В статье рассматривается проблема управления дочерними и зависимых компаниями и влияние на их деятельность стейкхолдеров. Управление лояльностью стейкхолдеров является необходимым условием повышения управляемости в дочерних и зависимых компаниях. В статье представлена методика оценки лояльности стейкхолдеров, даны рекомендаций, которые могут быть применимы российскими холдингами, а именно, могут быть полезны членам совета директоров, корпоративным секретарям, специалистам подразделений внутреннего контроля и управления рисками, специалистам головных компаний холдингов.

Ключевые слова: управление в холдингах; корпоративное управление; дочерние и зависимые компании; стейкхолдеры, лояльность стейкхолдеров, оценка лояльности стейкхолдеров

Stakeholders loyalty evaluation in subsidiaries and affiliates

Uskov K.V., Candidate of Economic Sciences**,** Associate Professor at Corporate Finance and Corporate Governance Department,
Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

Annotation. The article deals with the problem of management in subsidiaries and affiliates and the influence of stakeholders on their activities. Management of loyalty of stakeholders is essential to improve the controllability in subsidiaries and affiliated companies. The article presents a methodology for assessing the loyalty of stakeholders, provides recommendations that can be applied by Russian holdings, namely, they can be

useful to members of the Board of Directors, corporate secretaries, specialists of internal control and risk management departments, specialists of parent companies of holdings.

Keywords: management in holdings; corporate governance; subsidiaries and affiliates; stakeholders, loyalty of stakeholders, stakeholders loyalty evaluation.

Актуальность темы обусловлена сложностью организации эффективного управления дочерними и зависимыми компаниями (обществами (далее ДЗО)) в силу их удаленности от субъекта управления (головной компании). Важным становится организация прочных взаимовыгодных отношений с ключевыми стейкхолдерами ДЗО, так как от них зачастую зависит управляемость в холдинге. К ключевым стейкхолдерам относятся физические и юридические лица, которые владеют ключевыми ресурсами, необходимыми для бесперебойной деятельности компании, а также имеют возможность оказывать значительное влияние на неё. Ключевыми ресурсами сегодня являются не только финансовые ресурсы или преобладающая доля в уставном капитале. Стейкхолдеры могут влиять на корпорацию, даже не имея права собственности на акции или доли в уставном капитале. В связи с этим даже контрольный пакет акций не дает гарантий стопроцентной управляемости дочерней компании, а в зависимых обществах ситуация еще сложнее. Существуют неформализованные каналы влияния, неформальные лидеры, которые, хотя и оказывают большое влияние на распределение ресурсов, но не учитываются современными средствами отображения состояния компании. Контролировать деятельность компании потенциально возможно и без права на собственность, достаточно владеть ключевыми ресурсами. В связи с этим актуальной становится организация эффективного взаимодействия с ключевыми стейкхолдерам дочерних и зависимых обществ, организация такого взаимодействия, которое минимизирует их возможное негативное влияние на исполнительное руководство и работников ДЗО.

Одним из способов контроля деятельности стейхолдеров ДЗО (внутренних и внешних: от членов совета директоров в ДЗО до поставщиков и кредиторов) является управление их лояльностью. Это позиционирование стейкхолдеров,

проведение оценки и выводы, на основании которых принимается решение о необходимости поддержания лояльности или отказе от взаимодействия со стейкхолдером. В данной статье будет рассмотрен один из этапов процесса управления лояльностью – оценка лояльности стейкхолдеров ДЗО. Лояльность стейкхолдера – характеристика стейкхолдера, указывающая на высокую вероятность положительного отношения к корпорации и высокую вероятность полезного поведения в её пределах. Можно выделить основные аспекты значения понятия «лояльность»: доброжелательность, приветливость, открытость как в отношении компании в целом, так и в отношении других стейкхолдеров; честность, принципиальность; верность, преданность, приверженность; соблюдение правил, законов, отказ от предосудительных и недоброжелательных действий; чувство глубинной принадлежности, приверженности компании, что подразумевает, что стейкхолдер полностью принимает ценности компании, ассоциирует себя с данной компанией.

Основные факторы, определяющие лояльность стейкхолдера в аспекте взаимодействия с ДЗО:

- удовлетворенность стейкхолдера от взаимодействия с ДЗО;
- перспективы взаимодействия стейкхолдера с ДЗО;
- влияние институциональной среды на поведение стейкхолдера;
- возможность получения необходимых ресурсов при взаимодействии с другими компаниями.

Оценка лояльности стейкхолдеров должна осуществляться экспертом, соответствующим квалификационным требованиям, среди которых знания в области корпоративного взаимодействия, ресурсной теория фирмы, поведения человека в корпоративной среде. В компании наибольшей осведомленностью о стейкхолдерах обладает корпоративный секретарь, аппарат корпоративного секретаря. Поэтому целесообразно, чтобы роль эксперта выполняли данные субъекты (при условии соответствия квалификационным требованиям). Экспертом может быть привлеченный внешний специалист с необходимыми для адекватной оценки лояльности знаниями, навыками и умениями. Непосредственно перед

оценкой эксперт собирает информацию о стейкхолдере. Источниками информации могут быть:

– биография (история его взаимодействия с ДЗО и другими компаниями);

– личная беседа, интервью со стейкхолдером;

– протоколы заседаний, совещаний, собраний компании, в которых принимал участие стейкхолдер (касается внутренних стейкхолдеров);

– СМИ;

– другие стейкхолдеры ДЗО.

Оценка лояльности стейкхолдера ДЗО проводится в соответствии со следующей последовательностью действий:

1) оценка удовлетворенности стейкхолдера от взаимодействия с ДЗО;

Оценивается субъективная оценка удовлетворенности стейкхолдера, которая формируется в результате сравнения ожидаемых и реально получаемых выгод от взаимодействия с ДЗО. На данном этапе проводится анализ ожидаемых и полученных выгод стейкхолдера от взаимодействия с ДЗО.

Выгоды, которые стейкхолдеры получают от взаимодействия с компанией, можно классифицировать следующим образом:

- материальные выгоды (денежные средства за поставку продукции, заработная плата, скидки, оплата кредитов, продукты и материалы, информация, благоприятные условия для выполнения своих функций и т.д.);
- социальные выгоды (репутация, авторитет, признание, уважение других стейкхолдеров, отсутствие конфликтов, возможность обмена информацией, возможность участвовать в обсуждении значимых и важных для стейкхолдера вопросов, возможность приобретения компетенций и т.д.);
- административные выгоды (возможность участвовать в управлении компанией, возможность влиять на принятие решений стратегического характера, возможность формировать политику и стратегию компании и т.д.).

Процесс оценки удовлетворенности стейкхолдера включает следующие действия:

– определение балла (0-10 баллов), характеризующего степень удовлетворенности стейкхолдера от полученных выгод от взаимодействия с ДЗО. Оценке подлежат три вида выгод: материальные, социальные, административные (0 баллов – выгоды не получены; 10 – выгоды получены в полном объеме);

– оценка значимости выгод каждого вида в момент проведения оценки - определение коэффициента значимости выгод;

Эксперту необходимо оценить значимость того или иного вида выгод среди всех (материальные, социальные, административные): сумма трех коэффициентов (значение коэффициента возрастает от 0 до 1) должна быть равна 1. Чем выше значимость для стейкхолдера выгоды определенного вида, тем выше значение коэффициента значимости.

– расчет степени удовлетворенности стейкхолдера от взаимодействия с ДЗО (см. формулу 1):

$$Л1 = (УМ \times Км) + (УС \times Кс) + (УА \times Ка) \quad (1)$$

Где,

Л1 – степень удовлетворенности стейкхолдера от взаимодействия с ДЗО (первый фактор лояльности);

УМ – балл по степени удовлетворенности от полученных материальных выгод;

Км – коэффициент значимости материальных выгод;

УС – балл по степени удовлетворенности от полученных социальных выгод;

Кс – коэффициент значимости социальных выгод;

УА – балл по степени удовлетворенности от полученных административных выгод;

Ка – коэффициент значимости административных выгод.

В результате определяется степень удовлетворенности стейкхолдера от взаимодействия с ДЗО: низкая (0-4 балла), средняя (5-7 баллов) или высокая (8-10 баллов).

2) оценка перспектив взаимодействия стейкхолдера с ДЗО;

На данном этапе эксперту необходимо провести анализ следующей информации:

– количество положительных результатов от взаимодействия с компанией (получение премии сотрудником, возможность председательствовать на собрании представителей дочерних компаний для генерального директора головной компании, досрочное погашения кредита для кредитора, наличие авторитета среди акционеров компании и др.);

– количество отрицательных результатов от взаимодействия с компанией (задержка зарплаты сотрудника, задержка платежа поставщику, не вовремя и/или не в полном объеме выплаченные платежи по кредиту кредитору и др.);

Данная информация может быть получена в результате интервью со стейехолдером или службой внутреннего контроля.

– отношение стейкхолдера к истории взаимодействия с ДЗО других стейкхолдеров. Если рассматриваемый стейкхолдер обладает информацией о случаях «отрицательных результатов» от взаимодействия с ДЗО у других стейкхолдеров и эта информация оказывает на него негативное влияние с точки зрения готовности взаимодействовать с ДЗО в будущем, то его субъективные оценки относительно вероятности получения выгод в будущем могут снизиться. А это, в свою очередь, снижает лояльность;

– период взаимодействия с ДЗО.

При оценке перспектив взаимодействия стейкхолдера с ДЗО необходимо оценить силу влияния на стейкхолдера (положительное/отрицательное/отсутствие влияния) рассматриваемых результатов взаимодействия с компанией: отсутствие влияния (0 баллов); слабое влияние (1-4 балла); среднее влияние (5-7 баллов); сильное влияние (8-10 баллов).

После получения всей необходимой информации эксперт заполняет таблицу (см. табл. 1) и определяет итоговый балл (положительный, отрицательный или «0»), указывающий на характер истории взаимодействия с компанией для стейкхолдера (положительная история, отрицательная, нейтральная). Итоговый балл (строка «итоговая сила влияния») рассчитывается путем суммирования баллов по всем

результатам от взаимодействия с ДЗО.

Таблица 1

Оценка истории взаимодействия стейкхолдера с ДЗО

Результат взаимодействия с компанией	**Сила влияния на стейкхолдера**
Результат 1	+ 8
Результат 2	- 5
Результат 3	+ 9
…	…
Итоговая сила влияния	**+ 12**

С целью интерпретации балла «итоговая сила влияния», эксперту предлагаются следующие ориентиры (см. рис. 1):

N×10 – максимально возможная положительная оценка истории взаимодействия с ДЗО (если бы все результаты от взаимодействия с компанией были оценены на «+10»);

N×(-10) – максимально возможная отрицательная оценка истории взаимодействия с ДЗО (если бы все результаты от взаимодействия с компанией были оценены на «-10»);

N – количество рассматриваемых результатов от взаимодействия с ДЗО;

0 – нейтральная история взаимодействия с компанией.

Выявив итоговую силу влияния на стейкхолдера результатов от взаимодействия с ДЗО и учитывая представленные выше ориентиры, эксперт выявляет перспективы взаимодействия стейкхолдера с ДЗО – т.е. оценивает удовлетворенность от взаимодействия с ДЗО в будущем (см. рис. 1): низкая (0-4 балла); средняя (5-7 баллов); высокая (8-10 баллов).

При определении степени удовлетворенности стейкхолдера от взаимодействия с ДЗО в будущем эксперту переводит полученное значение итоговой силы влияний результатов от взаимодействия с компанией в 10-бальную шкалу: точке N×10 соответствует значение 10 баллов; точке N×(-10) соответствует значение 0 баллов; точке «0» соответствует значение 5 баллов.

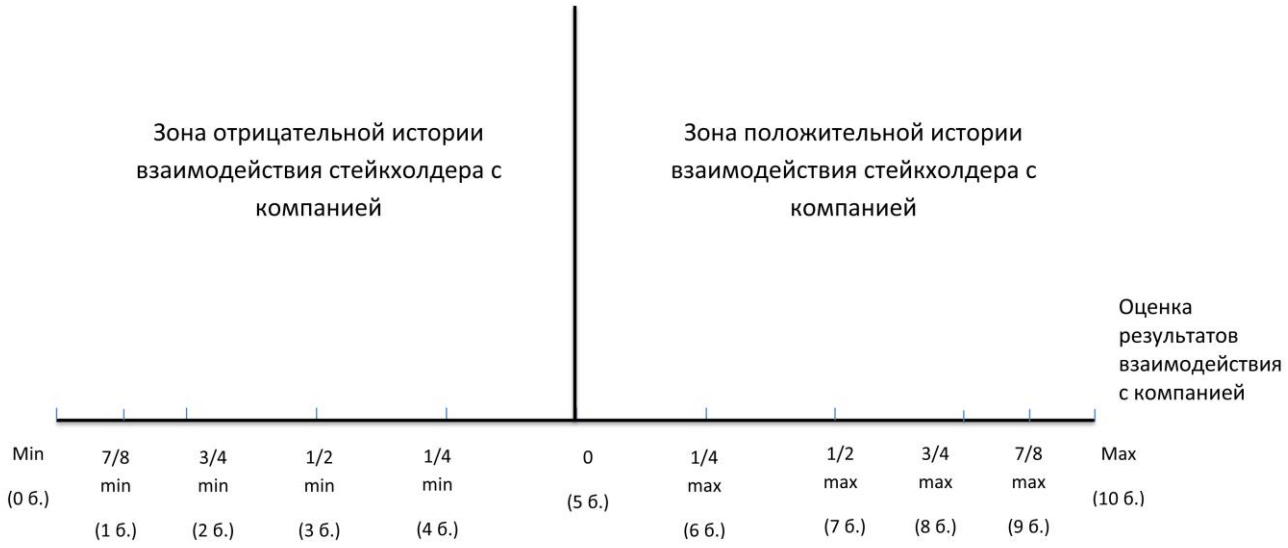

Рисунок 1 – Интерпретация характера истории взаимодействия стейкхолдера с компанией

Эксперт определяет, влияет ли на объект оценки лояльности история взаимодействия других стейкхолдеров с ДЗО. Полученный балл может быть скорректирован.

Условия корректировки:

– стейкхолдер оценивает историю взаимодействия с ДЗО других стейкхолдеров крайне отрицательно (применяется понижающий коэффициент – 0,7);

– стейкхолдер оценивает историю взаимодействия с ДЗО других стейкхолдеров отрицательно (применяется понижающий коэффициент – 0,8);

– стейкхолдер оценивает историю взаимодействия с ДЗО других стейкхолдеров с компанией положительно (применяется повышающий коэффициент – 1,2);

– стейкхолдер оценивает историю взаимодействия с ДЗО других стейкхолдеров очень положительно (применяется повышающий коэффициент – 1,3);

Балл остается неизменным (коэффициент равен «1»), если:

– стейкхолдер оценивает историю взаимодействия других стейкхолдеров с ДЗО как нейтральную;

– стейкхолдер не обладает информацией об истории взаимодействия с ДЗО других стейкхолдеров;

– стейкхолдер обладает информацией об истории других стейкхолдеров, но на его отношение к ДЗО это не оказывает влияния;

Эксперт должен оценить период взаимодействия рассматриваемого стейкхолдера с ДЗО. Если период взаимодействия равен или больше оптимального периода взаимодействия с ДЗО для определенной группы стейкхолдеров, то применяется повышающий коэффициент (1,1; 1,2; 1,3: в зависимости от длительности взаимодействия).

Степень удовлетворенности стейкхолдера от взаимодействия с ДЗО в будущем рассчитывается по формуле 2

$$Л2 = Ист. \times Кдр. \times Кпер. \qquad (2)$$

Где,

Л2 – степень удовлетворенности стейкхолдера от взаимодействия с ДЗО в будущем (второй фактор лояльности);

Ист. – балл по степени удовлетворенности от взаимодействия с ДЗО в будущем, складывающийся по итогам анализа истории взаимодействия стейкхолдера с компанией;

Кдр. – коэффициент, учитывающий отношение стейкхолдера к истории взаимодействия других заинтересованных сторон с ДЗО;

Кпер. – коэффициент, учитывающий период взаимодействия стейкхолдера с ДЗО.

Степень удовлетворенности от взаимодействия с ДЗО в будущем может быть определена как: низкая (0-4 балла); средняя (5-7 баллов); высокая (8 и более баллов - если значение балла превышает 10, то в итоге эксперт должен присвоить только 10 баллов (максимально возможное значение)).

3) оценка влияния институциональной среды на стейкхолдера (0-10 баллов);

Чтобы оценить степень влияния институциональной среды на стейкхолдера в ДЗО должны быть созданы:

– перечень «желательных и недопустимых действий по отношению к ДЗО» со стороны различных стейкхолдеров;

Необходимо проанализировать социальные институты компании на предмет наличия в них информации о стимулах лояльного поведения и ограничениях нелояльного поведения. Проводится анализ следующих формальных социальных институтов: внутренние нормативные документы компании (устав, положения об органах управления и структурных подразделений, процедуры, этический кодекс, правила и др.); корпоративная культура; стратегия, политика компании.

Также следует выявить и проанализировать неформальные институты, информация из которых не закреплена в официальных документах компании (нормы поведения, принятые в компании; стереотипы, действующие в среде корпоративного взаимодействия).

Чем выше управленческое воздействие социальных институтов компании, чем большее количество стейкхолдеров усвоили информацию о лояльном поведении и придерживаются, в той или иной мере, транслируемой поведенческой модели (совершают желательные для компании действия и не совершают недопустимые действия), тем выше степень влияния социальных институтов и тем потенциально выше лояльность стейкхолдеров.

– процедура мониторинга действий стейкхолдеров;

Ответственные за мониторинг действий стейкхолдеров сотрудники компании выявляют, совершает ли рассматриваемый стейкхолдер желательные действия или нет. Для удобства оценки воздействия институциональной среды применяется таблица (см. табл. 3), в которой отражаются желательные действия по отношению к ДЗО, а также отмечается, выполняются ли они стейкхолдером или нет. Затем рассчитывается, какой процент желательных действий совершен (см.

формулу 3) и определяется степень воздействия институциональной среды компании на стейкхолдера:

$$P = \left(\frac{N_{\text{сов.}}}{N_{\text{общ}}}\right) \times 100\ \% \qquad (3)$$

Где,

Р – процент совершенных желательных для ДЗО действий со стороны стейкхолдера;

$N_{\text{сов.}}$ – количество совершенных желательных для ДЗО действий со стороны стейкхолдера;

$N_{\text{общ}}$ – общее количество желательных для компании действий со стороны стейкхолдера (желательные действия и их количество определяется головной компанией).

Таблица 2

Определение степени воздействия институциональной среды ДЗО на стейкхолдера

Процент желательных действий	**Балл**	**Степень воздействия институциональной среды**
0 %	0	Низкая
1-10 %	1	
11-20 %	2	
21-30 %	3	
31-40 %	4	
41-50 %	5	Средняя
51-60 %	6	
61-70 %	7	
71-80 %	8	Высокая
81-90 %	9	
91-100 %	10	

4) оценка возможности получения необходимых ресурсов при взаимодействии с другими компаниями;

На данном этапе оценки лояльности проводится мониторинг информации (сбор информации осуществляет служба безопасности, служба внутреннего контроля и эксперт) о случаях альтернативных предложений о взаимодействии для стейкхолдера от других компаний. Наличие таких предложений означает, что стейкхолдер может отказаться от взаимодействия с ДЗО, что может создать трудности в деятельности ДЗО.

Получив нужную информацию, эксперт может оценить степень возможности получения необходимых ресурсов при взаимодействии с другими компаниями:

–низкая степень возможности получения необходимых ресурсов при взаимодействии с другими компаниями: отсутствие предложений от других компаний;

– средняя степень возможности получения необходимых ресурсов при взаимодействии с другими компаниями: выявлены предложения от компаний;

– высокая степень возможности получения необходимых ресурсов при взаимодействии с другими компаниями: существуют предложения от других компаний, и они серьезно рассматриваются стейкхолдером.

5) оценка степени лояльности стейкхолдера.

Итоговая оценка степени лояльности осуществляется в соответствие со следующими ориентирами:

– максимальные значения показателей по каждому из трех первых факторов лояльности (8-10 баллов) указывают на высокую степень лояльности;

– средние значения показателей по каждому из трех первых факторов лояльности (5-7 баллов) указывают на среднюю степень лояльности;

– минимальные значения показателей по каждому из трех первых факторов лояльности (0-4 балла) указывают на низкую степень лояльности.

Для более точного подсчета степени лояльности рекомендуется рассчитывать среднее арифметическое значений первых трех факторов лояльности

и при итоговой оценке учитывать «возможность получения необходимых ресурсов при взаимодействии с другими компаниями» (см. табл. 3).

Также при расчете итоговой оценки лояльности существует возможность использовать весовой коэффициент каждого повышающего лояльность фактора (первые три фактора лояльности). Значение весового коэффициента (от 0 до 1) зависит от важности фактора лояльности для стейкхолдера. Сумма весовых коэффициентов должна быть равна 1.

Расчет степени лояльности стейкхолдера с учетом трех первых факторов лояльности (без применения коэффициентов значимости факторов) проводится в соответствии с формулой 4:

$$Л\ (Ф1; Ф2; Ф3) = \frac{(Л1 + Л2 + Л3)}{3} \quad (4)$$

Где,

Л (Ф1; Ф2; Ф3) – степень лояльности с учетом трех первых факторов лояльности;

Л1 – степень удовлетворенности стейкхолдера от взаимодействия с ДЗО (фактор, повышающий лояльность);

Л2 – степень удовлетворенности стейкхолдера от взаимодействия с ДЗО в будущем (второй фактор, повышающий лояльность);

Л3 – степень влияния институциональной среды (третий фактор, повышающий лояльность);

Степень лояльности стейкхолдера определяется в соответствии со следующими ориентирами:

- низкая степень лояльности: 0-4 балла;
- средняя степень лояльности: 5-7 балла;
- высокая степень лояльности: 8-10 баллов.

Стейкхолдеры с низкой степенью лояльности представляют риск с точки зрения управляемости ДЗО. При снижении лояльности стейкхолдеров со средней степенью лояльности стейкхолдеры также могут стать угрозой. Стейкхолдеры с высокой степенью лояльности с малой долей вероятности затруднят управляемость

ДЗО.

Таблица 3

Корректировка степени лояльности стейкхолдера с учетом четвертого фактора лояльности (Л4)

	Л4 Высокая	Л4 Средняя	Л4 Низкая
Л(Л1;Л2;Л3) Высокая	Средняя	Высокая	Высокая
Л(Л1;Л2;Л3) Средняя	Низкая	Средняя	Средняя
Л(Л1;Л2;Л3) Низкая	Низкая	Низкая	Низкая

Оценка степени лояльности позволяет в дальнейшем осуществить позиционирование стейкхолдера – определить его места в системе корпоративного взаимодействия ДЗО и прининять решение о необходимости поддержания лояльности. При выборе способа повышения (сохранения) лояльности особенно важными становятся расчеты, полученные в процессе оценки, а также информация о стейкхолдерах. Именно по результатам оценки следует избирать и прорабатывать способ повышения (сохранения) лояльности.

Стоит отметить, что на лояльность стейкхолдера влияет комплекс его психологических характеристик и это тоже следует учитывать в процессе оценки:

- психологические характеристики, повышающие лояльность стейкхолдерв (уравновешенность, рациональность): стейкхолдер с такими психологическими характеристиками принимает, как правило, взвешенные и обдуманные решения;
- психологические характеристики, понижающие лояльность стейкхолдера (вспыльчивость, излишняя эмоциональность, склонность к бурным эмоциональным реакциям в процессе принятия решений): стейкхолдеры с такими психологическими характеристиками принимают решения стремительно, импульсивно, процесс обдумывания сведен к минимуму.

Также важно понимать, что лояльность имеет определенные границы проявления. То есть, при одних условиях стейкхолдер будет лояльным по отношению к компании, а при других – нет. Это связано с готовностью потерять некоторые имеющиеся ресурсы во благо компании. Если потеря ресурса значительна для стейкхолдера и он ее не восполнит, взаимодействуя с компанией, то он с малой долей вероятностью будет лоялен к компании. Но если потеря ресурса незначительна для него, или за эту потерю в будущем будут полученные ценные ресурсы, то вероятность того, что участник будет лояльным, повышается.

В статье рассматривается проблема управления дочерними и зависимых компаниями и влияние на их деятельность стейкхолдеров. Управление лояльностью стейкхолдеров является необходимым условием повышения управляемости в дочерних и зависимых компаниях. В статье была представлена методика оценки лояльности стейкхолдеров, даны рекомендаций, которые могут быть применимы российскими холдингами, а именно, могут быть полезны членам совета директоров, корпоративным секретарям, специалистам подразделений внутреннего контроля и управления рисками, специалистам головных компаний холдингов.

Библиографический список

1. Антонов В.Г., Самосудов М.В. Проблемы обеспечения прозрачности в системе управления дочерними и зависимыми компаниями / Вестник Университета. – 2015. – № 7. – с. 5-11;

2. Баранская, С.С. Психологические факторы организационной лояльности: автореф. дис. … канд. псих. наук: 19.00.03 / Баранская Светлана Сергеевна – Санкт-Петербург, 2012. – 24 с.;

3. Самосудов М.В. Возможность точного управления в социальных системах / Московский экономический журнал. – 2019. – №10. – с. 531-545

4. Самосудов М.В. К вопросу о расчёте управленческого воздействия / Управление. – № 4 (14). – 2016. – с. 52-61.

5. Усков, К.В. Организация защиты компании от угроз рынка слияний и поглощений: дис. …канд. экон. наук: 08.00.05 / Усков Кирилл Вячеславович. – М., 2015. – 219 с.

Reference

1. Antonov V.G., Samosudov M.V. Problems of ensuring transparency in the management system of subsidiaries and dependent companies / Bulletin of the University. – 2015. – № 7. – p. 5-11;

2. Baranskaya, S.S. Psychological factors of organizational loyalty: autoref. dis. ... Cand. crazy. science: 19.00.03 / Baranskaya Svetlana Sergeevna-Saint Petersburg, 2012. – 24 p.;

3. Samosudov M.V. the Possibility of precise management in social systems / Moscow economic journal. – 2019. – № 10. – p. 531-545

4. Samosudov M.V. On the issue of calculating the managerial impact / Management. – № 4 (14). – 2016. – pp. 52-61.

5. Uskov, K.V. Organization of protection of the company from threats of the market of mergers and acquisitions: dis. ... Cand. Econ. science: 08.00.05 / Kirill V. Uskov. – M., 2015. – 219 p.